ETAPELE DEZVOLTĂRII ORGANIZAŢIONALE ŞI CARACTERISTICILE LOR

	Organizaţie în etapa de început	Organizaţie în etapa de dezvoltare	Organizaţie în etapa de consolidare/extindere	Organizaţie durabilă
A. CONDUCERE				
A.1. Structura de Conducere (Board)	Absenţa unei structuri de conducere în cadrul organizaţiei sau a unui organism independent care să asigure verificarea activităţii. Nu se face nici o doferenţă între funcţiile de conducere şi cele de execuţie. În cazul în care există totuşi o funcţie de conducere incipientă, aceasta nu reprezintă în mod obiectiv interesele beneficiarilor / comunităţii pe care organizaţia îi deserveşte. Executivul nu beneficiză de nici un sprijin în stabilirea legăturilor şi influenţarea opiniei publice şi a legiuitorilor şi nici în activitatea de strângere de fonduri.	Se poate identifica o structură de vârf sau un organism independent, dar acestea nu exercită atribuţiile ce revin unei structuri de conducere. Structura respectivă nu urmăreşte influenţarea opinieoi publice sau a factorilor de decizie ci încearcă mai degrabă să administreze organizaţia decât să supravegheze administrarea ei. Structura de conducere este departe de comunitate / beneficiari şi nu dovedeşte că este conştientă de nevoile sale sau de rolul pe care trebuie să-l joace.	Componenţa structurii de conducere este stabilă sau se îmbunătăţeşte. Se face diferenţa între rolul acesteia şi funcţia executivă. Există membri care sunt lideri în domeniu şi au abilităţile necesare pentru unele domenii funcţionale, dar unele funcţii rămân tot neacoperite. Structura de conducere este contientă de responsabilităţile ce îi revin în legătură cu supervizarea şi reprezentarea comunităţii /beneficiarilor, dar nu există nici un mecanism în funcţiune care să asigure acest lucru.	Componenţa structurii de conducere include lideri din domeniul respectiv precum şi pe cei care sunt capabili să îndeplinească roluri cheie în orientarea politicii organizaţiei, strângere de fonduri, relaţii publice şi activităţi de lobby. Există mecanisme în funcţiune care să asigure implicarea comunităţii / beneficiarilor precum şi monitorizarea planificării organizaţionale şi a funcţionării organizaţiei în conformitate cu orientarea şi strategia ei.
A.2. Misiune	Există doar o vagă idee asupra misiunii organizaţiei şi asupra contribuţiei pe carea aceasta doreşte să o aibă. Numai unul sau puţini dintre cei care reprezintă structura de conducere executivă au cunoştinţe în acest sens. Uneori membrii realizează activităţi care aparent au o slabă legătură cu misiunea, aşa cum este ea înţeleasă.	Misiunea organizaţiei este clarificată în interior, dar nu este cunoscută de publicul larg. Personalul organizaţiei exercită funcţii care contribuie la realizarea misiunii, dar nu există nici o planificare anuală sistematică şi nici o desemnare a sarcinilor pentru fiecare post care să pornească de la misiune şi strategiile de realizare a ei.	Misiunea şi viziunea sunt clare membrilor, beneficiarilor ca şi a celor din afară, iar strategiile şi oboectivele organizaţiei sunt în concordanţă cu acestea. Planificarea operaţională e condusă de directorul executiv şi e legată de planificarea bugetului, iar aportul echipei sau beneficiarilor la acaestă activitate este redus.	Misiunea şi viziunea organizaţiei sunt clare membrilor, beneficiarilor şi celor din afara organizaţiei. Strategiile sunt în totală concordanţă cu misiunea şi iau forma unor declaraţii referitoare la modul cum aceasta va fi realizată. Ele sunt de asemenea realiste în contextul mediului în care acţionează şi pot fi uşor transpuse într-un set de obiective clare de program.
A.3. Beneficiari	Legăturile stabile cu comunitatea / beneficiarii / membrii sunt slabe. Aceştia sunt văzuţi de către organizaţie mai degrabă ca nişte beneficiari pasivi ai serviciilor decât ca parteneri potenţiali. Lipseşte ideea de implicare în campanii de advocacy pentru acest grup.	Relaţia cu comunitatea / beneficiarii / membrii este îmbunătăţită dar se bazează pe nevoia de a afla ceva, ad-hoc. Câţiva dintre membrii influenţi ai comunităţii e posibil să fie consultaţi şi / sau invitaţi să ia parte la luarea anumitor decizii datorită crescândei recunoaşteri ca reprezentanţi ai comunităţii care are un interes în rezultatul pe care organizaţia îl urmăreşte. Există o oarecare conştientizae a rolului organizaţiei în a pleda pentru comunitate / beneficiari şi a necesităţii de a sprijini procese legislative şi instituţionale în vederea îmbunătăţirii acestora.	Comunitatea şi beneficiarii sunt bine definiţi, iar nevoile şi opiniile lor sunt luate în considerare în procesul de planificare şi luare a deciziilor. Organizaţia este implicată în acţiuni de lobby sau advocacy în numele comunităţii / beneficiarilor în cazul în care acestea sunt considerate direcţii strategice. Comunitatea / beneficiarii sunt văzuţi ca factori implicaţi care trebuie consultaţi, dar eforturile de a instituţionaliza capacitatea lor de a se ajuta pe ei însuşi este încă redusă.	Comunitatea şi beneficairii sunt foarte bine definiţi şi implicaţi regulat în revizuirea misiunii şi strategiilor organizaţiei. Comunitatea / beneficiarii sunt văzuţi ca parteneri şi ca sprijin real pentru instituţionalizarea structurilor comunitare şi a capacităţilor de planificare şi luare a deciziilor. Există monitorizări regulate ale nevoilor comunităţii / beneficiarilor, iar rezultatele acestora sunt integrate în procesul de planificare. Funcţiile ade advocacy şi lobby sunt indeplinite în totalitate dacă sunt în conformitate cu strategiile elaborate.

	Organizație în etapa de început	Organizație în etapa de dezvoltare	Organizație în etapa de consolidare/extindere	Organizație durabilă
A.4. Conducere executivă	În cadrul organizației există una sau mai multe persoane dinamice care îndeplinesc şi controlează mai multe funcții. În stadiul inițial echipa contribuie din punct de vedere tehnic, dar deseori membrii sunt îndrumați în îndeplinirea şi înțelegerea muncii lor numai în ceea ce priveşte executarea sarcinilor ce le revin. De multe ori această îndrumare nu este completată de o punere în temă clară asupra scopurilor şi misiunii organizației şi legăturile dintre contribuția individuală şi acestea.	Cele mai multe decizii sunt luate de structura de conducere şi executiv, cu unele intervenții din partea a 1 – 2 membri ai echipei. Există o slabă înțelegere din partea echipei a fundamentelor procesului de luare a deciziilor. Conducătorii sunt încă văzuți ca fiind aceia care îi controlează pe ceilalți astfel încât lucrurile să fie făcute aşa cum trebuie, folosind un sistem de recompensare sau penalizare. Conducătorii sunt ca cei care administrează regulile şi procedurile şi nu ca cei care asigură angajaților o orientare în activitățile lor şi le monitorizează performanțele.	Relația dintre conducerea executivă şi echipă este consultativă, iar deciziile în domeniul executiv sunt din ce în ce mai mult responsabilitatea unui grup, a unei unități de manageri. Bazele procesului de luare a deciziilor sunt din ce în ce mai mult înțelese de toți, dar echipa nu este implicată în mod sistematic ca partener de lucru atunci când se cere aşa ceva. Funcțiile conducerii sunt percepute ca asigurarea unei orientări de ansamblu şi monitorizarea performanțelor diferitelor departamente dat există încă ideea că acesasta are rolul de a controla.	Structura de conducere şi conducerea executivă dovedesc o înțelegere clară a rolurilor şi responsabilităților ce le revin şi care includ elaborarea, prin implicarea tuturor beneficiarilor, a unei viziuni clare a rezultatelor sau scopului organizației precum şi comunicarea lor în mod coerent astfel încât să asigure direcționarea celor implicați. Procesul de luare a deciziilor la nivelul conducerii executive este transparent şi se bazează pe delegare. Aceasta din urmă dă naştere, în cadrul echipei, atât la autoritatea de a acționa cât şi la responsabilitate şi serveşte atât dezvoltării abilităților cât şi divizării muncii. Echipa este implicată în mod constant în elaborarea politicilor şi strategiilor şi nu este consultată doar ocazional.
B. SISTEME DE OPERARE ŞI MANAGEMENT				
B.1. Sisteme de management al informației (SMI)	Nu există nici un sistem pentru colectarea, analiza şi diseminarea datelor în cadrul organizației. Informația este culeasă manual şi sporadic.	Există un sistem informatic rudimentar de management al informației (SMI), dar nu este accesibil întregii echipe. Potențialul utilizării datelor existente nu este înțeles, iar calculatoarele sunt folosite în principal pentru procesarea de texte.	SMI funcționează iar cei mai mulți din echipă au acces la el. Sistemul este încă folosit în principal pentru procesarea de texte şi ținerea evidenței contabile, dar unii membri ai echipei înțeleg importanța utilizării datelor şi acționează în consecință, dar numai sporadic. Nu există nici un mecanism de integrare completă şi continuă a datelor furnizate de SMI în planificare.	SMI funcționează iar datele sunt integrate în procesul de planificare operațională şi în cel de luare a deciziilor. Planificarea proiectelor este îmbunătățită datorită analizei datelor furnizate de SMI. Sistemul are capacitatea de a depozita şi procesa cantități mari de date şi de a analiza şi date complexe.
B.2. Administrație	Există unele metode pentru a face lucrurile să meargă, dar ele sunt nici complete, nici înțelese de către toți membrii echipei. Acestea nu sunt formalizate în nici un document.	Procedurile administrative sunt din ce în ce mai formalizate. Se folosesc mijloace de înregistrare şi îndosariere dar nu sunt integrate într-un sistem. Nu există manual de operare.	Sistemele administrative funcționează. Există şi un manual de operare deşi acesta se aduce la zi numai din când în când şi nu este considerat „literă de lege”.	Manualul de operare este revizuit ca parte a procesului continuu de revizuire a strategiei şi adus la zi ori de câte ori este nevoie. Manualul este flexibil, accesibil şi este utilizat de toți, fiind considerat arbitru al procedurilor.
B.3. Personal	Nu există sisteme formale de administrare a personalului, cum ar fi administrarea salariilor sau beneficiilor sau înregistrarea datelor de personal. Nu există proceduri formale de angajare.	Există sisteme de bază pentru administrarea personalului, dar persistă practicile informale de angajare. Posturile nu sunt date publicității în exterior şi nu există un proces şi procedee caracteristice întregii organizații pentru determinarea calificărilor, recrutare şi angajare sau concedierea personalului.	Toate sistemele referitoare la personal sunt instituționalizate. Uneri sunt folosite şi mecanisme informale şi nu există decât o slabă înțelegere a valorii strategice a resurselor cât şi a integraării practicilor de angajare şi personal în procesul de planificare strategică.	Sistemele de personal sunt înțelese de toată echipa şi se cere cu regularitate părerea membrilor echipei cu privire la procedurile şi politicile de resurse umane. Practicile formale de angajare sunt utilizate şi revizuite în mod constant pentru a asigura corespondența lor cu misiunea, strategiile şi politicile organizației.

	Organizaţie în etapa de început	Organizaţie în etapa de dezvoltare	Organizaţie în etapa de consolidare/extindere	Organizaţie durabilă
B.4. Planificare	Planificarea este centralizată, sporadică şi cu o participare slabă a echipei şi a comunităţii/beneficiarilor. Se iau decizii şi se planifică evenimente fără a se face referire la misiunea organizaţiei sau la strategiile de realizare a acesteia. Se fac puţine evaluări ale resurselor necesare pentru realizarea unor acţiuni. Doar unul sau foarte puţini membri iau decizii şi planifică activităţile, fără a da explicaţiile necesare celor implicaţi în implementare.	Se elaborează planuri operaţionale anuale care sunt revizuite în timpul anului de către conducerea executivă, dar fără compararea cu revizuirile din anii trecuţi sau analiza resurselor disponibile şi a condiţiilor de mediu. Comunitatea / beneficiarii şi echipa au un aport redus la acestea şi nu se face nici o revizuire a fişelor de post în conformitate cu planurile anuale.	Planificarea strategică este structurată în jurul misiunii, iar planificarea operaţională pe termen scurt este condusă în principal de conducerea executivă. Există o consultare a echipei şi a comunităţii / beneficiarilor dar aceştia nu sunt implicaţi în luarea deciziei. Se face totuşi o evaluare la nivelul întregii organizaţii a activităţilor desfăşurate în relaţie cu obiectivele propuse.	Pe baza misiunii, a strategiilor şi obiectivelor de program se face o analiză a realizărilor din anul anterior şi a resurselor disponibile. Fiecare departament sau echipa are un plan operaţional anual în concordanţă cu misiunea şi strategiile organizaţiei, acestea fiind elaborate prin implicarea echipei şi a comunităţii / beneficiarilor. Planurile pe termen lung sunt revizuite în mod regulat pe baza datelor despre condiţiile de mediu şi a celor privind impactul.
B.5. Conceperea şi managementul programului	Programele sunt orientate în principal de priorităţile finanţatorilor sau de către personalul organizaţiei şi sunt conduse proiect după proiect. Nu există nici un sistem de concepere, implementare, monitorizare şi evaluare a impactului activităţilor proiectului sau sistemul folosit este acela impus de donator. De multe ori acesta nu este înţeles în totalitate şi este administrat incorect şi deficitar.	Proiectele individuale sunt elaborate într-un cadru pragmatic general. Uneori se fac evaluari, dar de obicei acestea au loc la cererea finanţatorului şi sunt conduse de persoane din afara organizaţiei. Comunitatea / beneficiarii sunt pasiv implicaţi în program . nu există încă sisteme integrate pentru determinarea scopurilor şi obiectivelor programului, monitorizarea implementării în relaţie cu activităţile planificate, evaluarea realizărilor reale şi impactul acestora în relaţie cu planificarea.	Există o abordare specifică programului, utilizându-se un sistem integrat. Acesta este elaborat de finanţator sau chiar de organizaţie. În ambele cazuri, sistemul furnizează tipul de informaţie pe care finanţatorul o cere. Monitorizarea şi evaluarea sunt realizate de către echipă. Beneficiarii / comunitatea sunt consultaţi la elaborarea programului şi mobilizaţi în vederea implementării şi evaluării lui.	Beneficiarii / comunitatea reprezintă un partener în elaborarea, implementarea şi evaluarea programului. Datele provenind de la sisteme de monitorizare şi evaluare sunt integrate în urmărirea indicatorilor cheie şi evaluarea impactului. Concluziile acestor evaluări sunt aplicate în activităţile viitoare.
B.6. Elaborarea de proceduri	Procedurile sunt elaborate ad-hoc, pe baza nevoilor existente la un anumit moment. Chiar dacă echipa şi beneficiarii identifică proceduri cu deficienţe, nu există nici un mecanism prin care să se ţină evidenţa problemelor sau sugestiilor şi să se opereze modificările necesare.	Se încearcă elaborarea de noi proceduri / âmbunătăţirea celor existenţe pe baza plângerilor şi sugestiilor apărute, dar încă nu există o colectare şi utilizare sistematică a acestor informaţii.	Se fac revizuiri ale procedurilor în mod regulat, imlicându-se echipa sau specialiştii din exterior. Procedurile sunt structurate într-un manual şi sunt incluse în sesiunile de instruire.	Au loc chestionări permanente ale persoanelor externe organizaţiei (finanţatori/beneficiari) şi ale echipei în vederea identificării cerinţelor de modificare a procedurilor. Echipa este permanent în căutarea celor mai bune practici şi se acordă timpul necesar realizării acestor îmbunătăţiri.
C. RESURSE UMANE				
C.1.Responsabilităţi ale angajaţilor	Nu se fac eforturi pentru determinarea legăturilor dintre scopul şi obiectivele organizaţiei, activităţile necesare pentru a le realiza şi dimensiunea şi calificarea personalului necesar. Rolurile echipei şi sarcinile membrilor acesteia sunt neclare şi în continuă schimbare. Un personal de mici dimensiuni îndeplineşte responsabilităţi care sunt mai presus de pregătirea lor. Sarcinile importante nu sunt îndeplinite cu regularitate, nu există fişe de post.	Există o desemnare mai clară a responsabilităţilor şi sarcinilor, dar nu există o analiză corespunzătoare a cerinţelor postului sau a funcţiilor acestora în concordanţă cu planul strategic operaţional. Există neconcordanţe între aptitudinile certe de post şi cele a membrilor echipei. Există fişe de post, dar acestea se bazează pe imagine pe care o are cel care conduce asupra activităţilor ce trebuie înmdeplinite.	Posturile sunt bine definite şi documentate prin fişe de post şi de departament. Echipa cunoaşte cerinţele posturilor şi are abilităţile necesare pentru îndeplinirea funcţiilor existente. Se face o anumită planificare a resurselor umnae, dar aceasta nu este integrată într-un sistem de management al performanţei şi nu este corelată cu planificarea strategică.	Cerinţele posturilor sunt analizate şi actualizate în mod regulat la nivelul organizaţiei. Actualizarea este corelată cu priorităţile identificate în procesul de planificare şi există o relaţie foarte clară între obiectivele organizaţiei şi funcţiile ce trebuiesc îndeplinite de către personal. Aceasta constituie baza pentru planificarea şi diviziunea muncii. Personalul organizaţiei acoperă toate domeniile de expertiză, existând capacitatea de a contracta alte servicii necesare în exterior. Există evaluarea performanţelor şi un plan al resurselor umane.

	Organizaţie în etapa de început	Organizaţie în etapa de dezvoltare	Organizaţie în etapa de consolidare/extindere	Organizaţie durabilă
C.2. Organizarea muncii	Există o slabă înţelegere a necesităţii de a organiza munca, în afara elaborării de directive. Nu există nici un mecanism în funcţiune prin care activităţile angajaţilor să fie coordonate. Există o slabă înţelegere asupra lucrului în echipă.	Munca este organizată de superiori. Nu se acordă prea mare atenţie continuităţii ei sau unei organizări mai detaliate decât planul de activitate. Există planuri de activitate individuale, pe departamente sau în cadrul unui proiect dar nu sunt coordonate între ele.	Se utilizează o varietate de metode de lucru. Echipa este recunoscută ca fiind capabilă să facă sugestii utile cu privire la modul de organizare a muncii. Se încurajează lucrul în echipă şi se cunosc planurile de activitate ale celorlalte departamente.	Echipele se direcţionează singure în organizarea muncii pe baza unei înţelegeri clare a misiunii şi strategiei organizaţiei. Ele cunosc şi folosesc o varietate de tehnici şi metode. Există un mecanism formalizat pentru relaţionare, planificare, coordonare şi revizuirea muncii între echipe.
C.3. Managementul performanţei şi dezvoltarea echipei	Nu se evaluează performanţa şi nu există planuri pentru acreşte performanţele individuale printr-o mai bună planificare a muncii, instruire, dezvoltare şi promovare. Relaţia dintre managementul performanţelor personalului şi realizarea scopului şi obiectivelor organizaţiei nu este înţeleasă.	Uneori există un sistem de evaluare a personalului, dar nu are la bază performanţa în relaţie cu cerinţele postului din fişa de post. Există o mai mare concordanţă între posturi şi aptitudinile cerute. Se identifică resurse pentru instruire ad-hoc.	Există sisteme de evaluare a personalului bazate pe analiza performanţei, atât de către angajaţi cât şi de superiori. Desemnarea angajaţilor pentru posturi şi promovarea acestora se fac în conformitate cu performanţa. Se evaluează nevoile de dezvoltare ale personalului şi există planuri de instruire.	Sistemul de management al performanţei funcţionează în vederea îndeplinirii cerinţelor planului de resurse umane. Planurile de instruire sunt revizuite în mod regulat în funcţie de dezvoltarea individuală şi planul de resurse umane al organizaţiei. Planificarea resurselor umane se face în conformitate cu planul strategic.
C.4. Administarea salariilor	Nu există un sistem de acordare a salariilor şi beneficiilor. Posturile nu sunt clasificate intern şi nici nu sunt apreciate comparativ. Salariile nu sunt competitive pe piaţă şi nici nu iau în considerare performanţele îndividuale sau ale echipei.	Sistemul de salarizare şi beneficii funcţionează în funcţie de poziţia percepută în ierarhia internă. Salariile nu sunt în mod necesar competitive cu cele de pe piaţă.	Posturile se clasifică în concordanţă cu sistemele interne de valori, iar salariile se bazează pe această clasificare. Creşterile de salariu se bazează pe evaluarea performanţei.	Sistemele de acordare a salariilor şi recompenselor sunt suficient de competitive pentru a atrage şi reţine personal de înaltă calificare.
C.5. Dezvoltarea echipei /rezolvarea conflictelor	Relaţiile în cadrul echipei nu sunt recunoscute ca un factor care are impact asupra realizării misiunii organizaţiei. Nu există proceduri de rezolvare a conflictelor. Metodele şi tehnicile de dezvoltare a capacităţilor organizaţionale sunt puţin cunoscute. Există o slabă înţelegere asupra importanţei unui cadru de lucru pozitiv şi stimulativ.	Concentrare asupra realizărilor individuale fără a se înţelege importanţa colaborării. Aptitudinile de comunicare interpersonale şi în interiorul grupului sunt privite ca nişte calificări dorite pentru ocuparea unui post, dar nu ca ceva care trebuie să fie cultivat sau dezvoltat. Superiorii încearcă să medieze conflictele, dar tehnicile de mediere şi de rezolvare a conflictului sunt considerate inutile.	Se recunoaşte nevoia de a promova un mediu de lucru bazat pe colaborare şi există proceduri de rezolvare a plângerilor. Conducătorii au fost instruiţi în tehnici de mediere, comunicare şi funcţionare a echipei în momentul în care s-a simţit această nevoie.	Dezvoltarea organizaţională este privită ca o funcţie legitimă de management a organizaţiei. Există politici şi metode pentru dezvoltarea abilităţilor, managementul relaţiilor şi al performanţei. Există o desemnare clară a sarcinilor, iar dezvoltarea echipei are de obicei ca rezultat o înaltă productivitate şi mai puţine conflicte. Toată echipa este instruită în tehnicile de recunoaştere şi rezolvare a conflictelor.
C.6. Comunicarea	Întâlniri neregulate, dominate de interesele unui grup, lipsite de o agendă şi de un scop predeterminat şi în care nu se ajunge la concluzii concrete. Echipa îşi aduce aportul din punct de vedere tehnic, dar nu este implicată sau informată asupra deciziilor. Nu există mecanisme formalizate pentru comunicarea în interiorul organizaţiei.	Există întâlniri regulate ale echipei care se desfăşoară conform unei proceduri stabilite. Numai anumiţi membri ai personalului sunt consultaţi asupra deciziilor luate. Există o comunicare informală între membri. Echipa şi conducerea devin conştiente că se întrerupe deseori comunicarea şi că intervin suprapuneri în activitate.	Comunicarea este deschisă şi pe verticală. Echipa stie cum să participe la întâlniri şi cum se iau decizii. Există mecanisme care asigură comunicarea pe vertcală şi orizontală şi care leagă între ele departamentele şi echipamentele ce lucrează la proiecte diferite.	Echipa este din ce în ce mai capabilă să îşi aleagă modul în care participă la conducere. Comunitatea / beneficiarii sunt consultaţi în deciziile care au impact direct asupra lor. Procesul comun de luare a deciziilor şi planificarea strângerii informaţiilor sunt bine puse la punct şi sprijinite de sisteme electronice.

	Organizaţie în etapa de început	Organizaţie în etapa de dezvoltare	Organizaţie în etapa de consolidare/extindere	Organizaţie durabilă
C.7. Diversitatea	Comunitatea / beneficiarii nu sunt reprezentaţi în componenţa structurii de conducere şi a echipei din punct de vedere al naţionalităţii, sexului, clasei sau intereselor lor.	Valoarea şi importanţa reprezentării beneficiarilor în componenţa organizaţiei este percepută la diverse nivele şi există un interes în acest sens, dar nu există politici la nivelul organizaţiei.	Există politici pentru diversificarea componenţei structurii de conducere şi a echipei, dar acestea nu reflectă încă diversificarea comunităţii / beneficiarilor.	Compoziţia structurii de conducere şi a echipei reprezintă deplin diversitatea existentă în comunitate (sex, religie, naţionalitate). Politicile şi procedurile care promovează acest lucru sunt recunoscute ca o platformă a programului organizaţiei.
C.8. Managementul voluntarilor	O echipă de voluntari entuziaşti conduce activităţile. Nu există personal plătit; un număr relativ scăzut de voluntari oferă servicii.	Rolurile şi responsabilităţile voluntarilor sunt asumate de personal plătit. Echipa executivă nu este activă în încercarea de a mări baza de voluntari.	Voluntarii sunt mobilizaţi de echipa programului. Ei sunt bine integraţi în procesele de planificare şi evaluare a organizaţiei.	Voluntarii şi personalul plătit sunt integraţi în strânsă legătură în viaţa organizaţională; voluntarii au sarcini precise şi planifică, implementează şi evaluează propriile lor programe sub îndrumarea echipei.
D. RESURSE FINANCIARE				
D.1. Contabilitate	Procedurile financiare sunt incomplete. Rapoartele financiare sunt incomplete şi greu de înţeles. Ele se întocmesc cu întreruperi şi nu în mod regulat. Nu există un raport anual către stat (bilanţ financiar). Nu există un manual de contabilitate formal sau informal.	Rapoartele financiare sunt mai clare, dar încă incomplete şi cu unele greşeli. De obicei se fac la timp. Există un sistem de evidenţă primară. Există un îndrumar pentru contabilitate. Formatul pentru rapoartele financiare tinde să ilustreze o imagine mai optimistă decât să reflecte realitatea. Se întocmesc raportări către stat.	Rapoartele financiare sunt clare şi complete chiar dacă cerinţele sunt mult mai complexe. Raportările financiare se fac la timp.	Raportările şi sistemul financiar fac rapid dovada unui bun management financiar. Raportările sunt întotdeauna întocmite la timp, corect şi sunt integrate în procesul planificării financiare. Darea de seamă anuală către stat este întotdeauna completă şi întocmită la timp.
D.2. Planificarea bugetului / Analiza costurilor	Bugetul este inadecvat sau întocmit la cererea finanţatorilor. Folosirea lui ca instrument de management nu este înţeleasă, iar estimările sunt nerealiste. Bugetul este folosit mai degrabă ca un instrument de marketing şi nu de management.	Bugetul se realizează pentru activităţile proiectului dar adesea se înregistrează variaţii mai mari de 20%. Directorul executiv sau contabilul sunt singurele persoane care cunosc şi înţeleg informaţia cuprinsă în buget. Managementul bugetului şi autorizarea cheltuielilor sunt foarte centralizate. Directorul executiv şi contabilul nu deleagă aceste responsabilităţi.	Totalul cheltuielilor înregistrează variaţii mai mici de 20% faţă de estimări, dar activităţile se abat adesea de la bugetul planificat. Conducerea departamentelor este consultată de managementul financiar în legătură cu planificarea bugetului şi cheltuielilor. Delegarea managementului bugetelor de proiecte nu este aplicată în mod universal în cadrul organizaţiei.	Bugetul este parte integrantă a mangementului proiectelor şi organizaţiei şi poate fi modificat după cum o cere implementarea proiectului. Planificarea bugetului este integrată în planificarea operaţională anuală. Mangerii departamentelor răspund de pregătirea, justificarea şi managementul bugetului departamentului / proiectului.
D.3. Controlul financiar	Nu există proceduri clare pentru operaţiunile financiare obişnuite. Controlul stocurilor este inexistent. O singură persoană se ocupă de operaţiunile bancare, numerar, înregistrări contabile şi raportarea informaţiilor financiare (nu există o separare a sarcinilor). Nu există proceduri de control intern, al achiziţiilor şi management al patrimoniului.	Se efectuează controale finaciare dar nu sistematic şi conform unei proceduri. Sarcinile sunt doar parţial împărţite. Proceduri şi documente standard există, dar nu apar sub formă scrisă. Se ţine o evidenţă a stocului existent dar nu foarte bine organizată.	Există sisteme mai bune de control finaciar al stocului. Sarcinile sunt împărţite atât cât e posibil, dar această împărţire nu se face conform principiilor de contabilitate existente. Controlul intern, al achiziţiilor şi managementul patrimoniulului sunt documentate sub forma unui manual de proceduri.	Se foloseşte un manual de contabilitate bine alcătuit şi actualizat. Există un excelent control al lichidităţilor şi stocurilor, plăţilor şi încasărilor.
D.4. Audituri / verificări financiare externe	Nu a fost efectuată nici o expertiză contabilă sau control financiar extern. Documentaţia financiară este incompletă, facând imposibil auditul.	Audituri independente sau verificări financiare externe au loc rareori. Documentele financiare nu sunt complete dar există suficiente informaţii pentru un audit extern (guvernamental sau privat). Auditarea începe să se facă aproximativ la doi ani.	Au loc audituri independente sau verificări financiare externe. Documentele financiare sunt complete. Organizaţia începe să aibă audituri anuale.	Au loc audituri sau expertize independente în mod regulat cu o frecvenţă adecvată. Documentele financiare sunt complete. Organizaţia are la activ mai multe audituri cu rezultate remarcabile.

	Organizaţie în etapa de început	Organizaţie în etapa de dezvoltare	Organizaţie în etapa de consolidare/extindere	Organizaţie durabilă
D.5. Managementul fondurilor	Există un singur cont bancar. Aproape toate plăţile se fac în numerar. Se întâmplă ca organizaţia să rămână fără numerar datorită slabei planificări a fondurilor. Fondurile operaţionale nu sunt separate de cele ale proiectelor.	Fondurile pentru proiecte sunt evidenţiate separat, dar există împrumuturi pe timp limitat între proiecte. Unele plăţi se fac prin transfer bancar. De obicei fondurile sunt administrate în aşa fel încât organizaţia să nu rămână fără numerar.	Există conturi bancare diferite pentru fiecare finanţator. Nu se amestecă fondurile. Fluxul de numerar este administrat în aşa fel încât organizaţia să nu rămână fără numerar. Plăţile se fac prin transfer bancar.	Există fonduri separate pentru fiecare proiect în parte şi controale adecvate pentru a evita amestecul fondurilor.
D.6. Baza de resurse	Fondurile sunt solicitate pentru proiecte de scurtă durată şi provin de la o singură sursă. Organizaţia nu percepe nevoia de a deveni independentă financiar, iar atragerea de fonduri pe plan local nu se realizează de loc sau se încearcă fără succe. Fondurile alocate proiectelor sunt insuficiente pentru realizarea planurilor sau oferirea serviciilor.	Organizaţia poate pregăti un program financiar pe mai mulţi ani dar este în continuare dependent de unul sau mai mulţi finanţatori. Există o anumită conştientizare asupra posibilităţilor de finanţare locală dar puţine fonduri sunt atrase astfel. Fondurile existente pot acoperi doar costurile unui proiect de scurtă durată.	Nici o sursă de finaţare nu furnizează mai mult de 60% din totalul fondurilor. Se elaborează un plan de susţinere financiară. Un procent însemnat din costurile operaţionale este asigurat din resurse locale (cotizaţii, taxe, evenimente periodice de strângere de fonduri, vânzare de servicii). Fondurile pot acoperi doar costurile de scurtă durată, dar există strategii pentru finanţarea pe termen mediu în cadrul planului de susţinere financiară.	Nici o sumă nu acoperă mai mult de 40% din bugetul total. Există un plan de susţinere financiară pe termen lung, organizaţi devenind capabilă să-şi continue activităţile de bază în cazul în care finanţarea externă încetează. Toate proiectele au planuri de finanţare pe termen lung şi fondurile curente acoperă nevoile planului de implementare. Programele obişnuite pot continua chiar dacă există o stopare a fondurilor de la finanţatorii tradiţionali.
D.7. Statutul legal	Organizaţia poate fi sau nu înregistrată legal, ea neobţinând încă statutul financiar şi fiscal pe care îl prevăd legile de înfiinţare. Nu au fost identificate surse calificate pentru consultanţă juridică, financiară şi în domeniul legislaţiei muncii.	Organizaţia este înregistrată legal dar nu a integrat consultanţa juridică şi financiară în deciziile de planificare şi management. Nu este în conformitate cu unele cerinţe de raportare şi legislaţi a muncii.	Consultanţa este integrată în sistemele de planificare şi management, iar organizaţia este în conformitate cu cerinţele de raportare, impozitare şi legislaţie a muncii.	Consultanţa este deplin integrată în deciziile de management iar organizaţia este în deplină conformitate cu cerinţele legale în vigoare. Organizaţia acordă servicii comunităţii pentru ca instituţiile acesteia să obţină acelaşi statut legal şi în conformitate cu legile în vigoare.
E. PRESTARE DE SERVICII				
E.1. Expertiză sectorială	Organizaţia are o experienţă limitată în sectorul în care funcţionează şi oferă servicii, dar există idei bune în legătură cu modalităţile prin care pot fi rezolvate nevoile comunităţii / beneficiarilor. Nu are experienţă operaţională prea mare şi nici expertză în sectorul respectiv.	Serviciile sunt mai concentrate asupra grupului ţintă şi are loc o redefinire a pachetului de servicii / asistenţă tehnică. Expertiza în domeniul respectiv (sau cea tehnică) în creştere, ca şi capacitatea organizaţiei de a accesa expertză suplimentară în domeniu atunci când este necesar.	Oferă în mod eficient serviciile potrivite. Taxa pe servicii cât şi alte mecanisme de recuperare a costurilor sunt introduse în procesul de prestare a serviciilor. Organizaţia este cunoscută ca deţinând expertiză senmnificativă în domeniu (sau tehnică) şi este invitată să participe pentru a contribui la activităţi de profil.	Organizaţia este capabilă să-şi adapteze programul şi alte capacităţi de prestare a serviciilor la nevoile în schimbare ale comunităţii / beneficiarilor precum şi să extindă serviciile la alte comunităţi. Se bucură de recunoaşterea totală ca expert în domeniul respectiv şi are statut de consultant pentru autorităţi sau alte organisme.
E.2. Participarea comunităţii	Programele / serviciile sunt determinate de finanţatori şi/sau conducătorii organizaţiei şi nu de către comunitate / beneficiari. Implicarea comunităţii / beneficiarilor nu este asigurată cu regularitate. Dezvoltarea capacităţii instituţionale nu este văzută ca un posibil obiectiv de stabilitate pentru comunitate / beneficiari şi nu se oferă servicii sau instruire în acest domeniu.	Se doreşte implicarea comunităţii / beneficiarilor în vederea definirii serviciilor, dar aceasta nu se face într-o manieră sistematică sau cuprinzătoare. Sunt identificate resurse pentru instruirea ad-hoc a comunităţii / beneficiarilor în domeniul respectiv sau în domenii tehnice, dar nu în mod specific în managementul proiectului, managementul financiar sau alte domenii care pot sprijini dezvoltarea capacităţii instituţionale.	Comunitatea / beneficiarii sunt consultaţi în permanenţă pentru a se asigura implicarea lor în planificarea serviciilor, existând mecanisme formale pentru asigurarea participării comunităţii în planificarea programului / proiectului şi în activităţile de monitorizare. Există planuri de transferare a responsabilităţii manageriale către comunitate / beneficiari şi de a asigura instruire şi asistenţă tehnică pentru construirea capacităţilor necesare.	Comunitatea / beneficiarii sunt parteneri egali cu organizaţia în definirea serviciilor care vor fi asigurate şi în managementul programelor / proiectelor. Instruirea şi planurile de dezvoltare instituţională sunt actualizate periodic în conformitate cu îmbunătăţirea performanţelor şi cu revizuirea capacităţii instituţiilor formae la nivelul comunităţii / beneficiarilor.

	Organizație în etapa de început	**Organizație în etapa de dezvoltare**	**Organizație în etapa de consolidare/extindere**	**Organizație durabilă**
E.3. Aprecierea impactului				
F. RELAȚII EXTERNE				
F.1. Relații publice				
F.2. Relațiile cu beneficairii				
F.3. Colaborarea cu autoritățile publice				
F.4. Colaborarea cu alte ONG-uri				
F.5. Resurse locale				